

CA20N
CR
- Z215

Government
Publications

DEPOSITORY LIBRARY MATERIAL



3 1761 11973330 1

Administration

LIBRARY




MAR 29 1978



UNIVERSITY OF TORONTO

notes à l'intention
des chefs de
groupe



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761119733301>

L'administration

Réduite à sa plus simple expression, l'administration d'un organisme communautaire ou d'un groupe social regroupe les fonctions de direction, de contrôle et de gestion des politiques adoptées par les membres.

La plupart des organismes qui fonctionnent bien ont une administration souple et dynamique, qui tient compte de l'évolution et du développement continus de ceux qui participent au travail. L'organisation doit toujours refléter l'évolution des besoins et des objectifs des membres.

Quelle que soit sa taille, un organisme a besoin de direction et de supervision pour mener son travail à bonne fin. Voici quelques-uns des éléments habituels de la fonction administrative:

- établir ce que l'organisme entend faire
- définir la route à suivre
- choisir les personnes qui feront le travail
- répartir les tâches et déléguer l'autorité nécessaire
- former les membres et le personnel
- mettre en oeuvre des programmes
- réunir les ressources humaines et matérielles
- interpréter le travail de l'organisme
- améliorer les méthodes de fonctionnement
- garder à jour les dossiers et rapports
- établir le budget
- évaluer le progrès et les méthodes d'évaluation.

Pour une administration efficace, il importe de pouvoir compter sur la réflexion et le travail communs d'un grand nombre de membres. Il serait utopique de croire qu'un membre peut, à lui seul, tout savoir sur le fonctionnement efficace de l'organisme. Il importe cependant de centraliser l'autorité et de définir les responsabilités. Si chacun croit pouvoir décider en dernier ressort, le groupe s'achemine droit vers la confusion et le chaos.

Quels sont donc les éléments qui permettent à un groupe d'apporter une contribution réelle à ses membres et à la collectivité? Quelles relations ces divers éléments ont-ils entre eux?

Objectifs

L'objectif du groupe est sa raison d'être. Un groupe a besoin d'objectifs immédiats et lointains, pour pouvoir établir ses poli-

tiques, ses méthodes et ses programmes.

Politiques	Il s'agit des principes directeurs qui sous-tendent les intentions du groupe et orientent le travail de chaque membre.
Méthodes	Il s'agit des façons ordinaires de procéder pour effectuer le travail. Les méthodes sont fondées sur les politiques, qu'elles mettent en oeuvre.
Programmes	Les programmes sont la partie visible du processus administratif. Ce n'est que par des programmes bien conçus que l'organisme peut réaliser peu à peu ses objectifs.
Planification	La planification est le "lubrifiant" indispensable qui permet de développer et de mettre en oeuvre les éléments qui précèdent. En atténuant les frottements, elle permet au groupe de canaliser son énergie vers l'action.

Principes d'administration

- La mise en oeuvre d'un plan est d'autant plus efficace que les membres ont participé de quelque façon à son élaboration.
- Les membres d'un groupe sont fidèles à l'organisme et à ses objectifs s'ils sont traités comme des personnes, et non des machines.
- Une direction autoritaire engendre l'hostilité et l'indifférence envers les objectifs de l'organisme.
- Le travail est d'autant plus harmonieux que les membres peuvent communiquer aux dirigeants leurs opinions et commentaires.
- Les membres d'un groupe ont besoin de constater qu'ils ont de l'importance et qu'ils ont une contribution à apporter.
- Les membres ont besoin d'éprouver un sentiment d'appartenance réelle à un groupe.
- L'inefficacité et l'apathie sont souvent le fruit de mauvaises relations humaines au cours du processus administratif.
- Le personnel présente souvent des solutions meilleures que la direction, car il connaît mieux les problèmes concrets à résoudre.
- On obtient de meilleurs résultats en participant au travail plutôt qu'en donnant des ordres.

Les outils administratifs

Si le travail est mal réparti entre les dirigeants et les membres, cela vient de la faiblesse de l'administration. La confusion et l'apathie s'installent si l'administration ne parvient pas à établir les liens nécessaires entre les objectifs et les méthodes, d'une part et les politiques et les programmes, d'autre part.

Pour bien faire un travail administratif, comme pour tout autre travail, il faut de bons outils. Voici quelques-uns des outils les plus importants:

- **Fichier des membres**

Chaque carte doit indiquer les nom, adresse et numéro de téléphone des membres, leurs aptitudes et leurs limites, leurs centres d'intérêt et leurs activités extérieures. Si l'organisme compte un grand nombre de membres, la tenue à jour du fichier peut représenter un travail important pour le secrétaire ou le comité d'adhésion.

- **Liste des tâches ordinaires**

Chaque tâche doit être décrite en détail et indiquer les qualifications nécessaires pour la remplir et les heures de travail qu'il faudra lui consacrer. Lorsqu'un membre se voit confier une tâche, il doit savoir en quoi consiste son travail, pourquoi il est important, quels rapports existent entre son travail et celui d'autres personnes, comment il s'inscrit dans les objectifs de l'organisme et à qui il doit en rendre compte.

- **Rotation des tâches**

Dans chaque organisme, il existe des travaux très humbles à accomplir et des charges qui entraînent de hautes responsabilités. Si tout le monde met la main à la pâte pour accomplir les tâches ingrates mais nécessaires, personne ne se sentira surchargé.

- **Evaluation du travail**

On accomplit toujours mieux son travail quand on peut prendre un peu de recul. Des séances régulières d'évaluation permettent de dissiper la confusion et d'éliminer les efforts inutiles. Elles peuvent également s'avérer une source importante d'encouragement.

- **Correspondance courante**

Le courrier doit être communiqué sans délai aux divers responsables, et les accusés de réception envoyés promptement.

- Classement des dossiers et rapports

Pour la garde des dossiers, aucun groupe ne procède de la même façon. Voici quelques éléments importants à ce sujet.

- Politiques et objectifs

Certains groupes sont dotés de statuts qui fixent les objectifs, les politiques et les méthodes; d'autres ont une souplesse qui leur permet de se développer en fonction des besoins de la collectivité et de leurs membres. Mais dans tous les cas, il importe que les objectifs et les politiques en vigueur soient écrits, pour que l'on puisse s'y référer facilement, et qu'ils soient accessibles à chaque réunion. Ils doivent être révisés en assemblée, à intervalles réguliers.

- Etablissement de l'ordre du jour des assemblées ordinaires et des comités

On peut préparer l'ordre du jour de bien des façons. Certains groupes consultent leurs membres, avant la convocation de la réunion, sur les points qui doivent figurer à l'ordre du jour. Dans d'autres groupes, le président, le président du comité ou le bureau de direction établissent eux-mêmes l'ordre du jour sans consulter directement les membres.

- Questions renvoyées à une séance ultérieure

Un élément important de l'établissement de l'ordre du jour des assemblées ordinaires est la liste des questions renvoyées à une séance ultérieure. Elle doit être tenue à jour par le secrétaire et indiquer la date à laquelle ces questions seront étudiées. Une fois les questions réglées, elles sont rayées de la liste. En procédant ainsi, on ne risque pas de reporter sans cesse l'étude de ces questions, pour finir par les oublier.

- Procès-verbaux et comptes rendus

Les procès-verbaux doivent reproduire fidèlement les délibérations, les décisions et les activités du groupe. Il est important de garder un dossier permanent des procès-verbaux, avec références dans la marge. Le paragraphe d'introduction doit indiquer le nom de l'organisme, du comité ou du sous-comité; la nature de la réunion (ordinaire, spéciale ou de prorogation), le but, la date, l'heure et l'endroit de la réunion.

Le paragraphe suivant doit donner la liste des personnes présentes et le nom du président, et indiquer que le procès-verbal de l'assemblée précédente a été lu et approuvé.

Le rédacteur doit résumer fidèlement les débats, noter toutes les principales interventions (et le nom de leurs auteurs) et consigner soigneusement les conclusions et les décisions prises.

Il importe de tenir un registre permanent. Les comptes rendus doivent être écrits à l'encre ou à la machine. Prévoir une marge suffisante, à gauche, pour les corrections et les additions. De préférence, utiliser un cahier à feuilles mobiles. Chaque feuille doit être signée par le secrétaire et le président.

- **Rapports financiers**

Dans la plupart des organismes, les rapports et comptes rendus financiers se résument aux éléments suivants: état des recettes et des dépenses, budget et états financiers annuels.

- **Budget**

Le budget prévoit la répartition des fonds entre les services proposés et doit être établi en fonction des objectifs de l'organisme.

Il est préparé à la lumière des exercices antérieurs et doit pouvoir se passer d'explications. Les états financiers indiquent de façon détaillée la provenance des fonds de l'organisme et leur répartition effective entre les divers services. Ils doivent s'inscrire à l'intérieur du budget. L'élaboration et l'approbation du budget se font en collaboration avec les divers responsables, qui doivent être tenus au courant des dépenses engagées.

- **Rapports**

La communication systématique de rapports oraux et écrits permet de tenir les membres au courant du progrès et des activités de l'organisme. Ces rapports doivent être exacts, fidèles, simples et clairs. Ils permettent de résumer le travail effectivement accompli, de le commenter, de suggérer des méthodes meilleures et de recommander des mesures à prendre. Les données statistiques peuvent être fort utiles, mais il est préférable de les présenter à l'aide de graphiques ou diagrammes, pour en faciliter la compréhension. Les rapports doivent permettre d'interpréter le travail de l'organisme, d'évaluer le progrès accompli et de souligner les points forts et les points faibles. Des rapports complets, préparés une ou deux fois par an, sont souvent utiles.

- **Bulletin ou revue**

Si un organisme compte un grand nombre de membres ou si ses membres sont dispersés, la publication d'une revue ou d'un bulletin constitue un excellent moyen de liaison et d'information pour tous les membres.

Statuts et règlements

En général, les règles administratives adoptées par les membres d'un groupe ou d'un organisme sont inscrites dans les statuts et règlements.

Il arrive cependant que bien des organismes, plutôt que de se doter de statuts, préfèrent fonctionner par voie de propositions et de résolutions. Le registre des procès-verbaux contient les articles du règlement intérieur adoptés, qui peuvent être modifiés en tout temps par scrutin majoritaire.

D'autres groupes communautaires tiennent un grand nombre de réunions avant de rédiger leurs statuts. Pendant cette "période de probation", ils nomment un bureau provisoire pour diriger l'organisme, jusqu'à ce qu'ils soient en mesure, au bout de six mois ou un an, de décider des méthodes et des principes qu'ils entendent adopter.

Statuts

Les statuts définissent généralement les questions fondamentales, qui resteront inchangées pendant toute la durée de l'organisme, les modes d'amendement, l'adoption des règlements intérieurs et les mécanismes de modification. Les autres articles des statuts portent habituellement sur les points suivants:

- nom de l'organisme
- buts et objectifs
- membres
- direction
- comités permanents
- durée du mandat des dirigeants et des comités.

Le nom de l'organisme doit être bref, expressif, facilement identifiable et mémorisable. Il n'est pas nécessaire qu'il évoque tous les buts de l'organisme. Ainsi, on adoptera plutôt le "Cercle des doigts de fée" que "Cercle visant à promouvoir l'apprentissage des travaux d'aiguille".

L'article portant sur les buts et objectifs de l'organisme doit faire l'objet de la plus grande attention. Il faut éviter de définir les objectifs de façon trop restreinte, ce qui risque de rendre l'action impossible. Par ailleurs, une définition trop vague des objectifs peut nuire à la mise sur pied de programmes valables ou à l'évaluation des résultats en fonction des objectifs.

Par exemple, le groupe qui se fixe comme objectif d'inventorier les ressources de la collectivité n'a plus de raison d'être, une fois l'étude terminée. Si son objectif

est de promouvoir l'éducation chrétienne, il devra tôt ou tard définir ce qu'il entend par éducation chrétienne.

L'article traitant des membres doit indiquer clairement les conditions d'admission et les catégories de membres (membres ordinaires, associés, honoraires, etc.).

L'article sur la direction précise généralement le nombre des fonctions électives et les attributions de chaque poste.

Il arrive souvent que les statuts traitent aussi des comités permanents: nombre de comités, nature, responsabilités, nombre de membres de chaque comité, mode de nomination du président et des membres, etc.

Un article des statuts doit clairement indiquer la durée du mandat des membres du bureau de direction, peut-être même des présidents et membres de comités: début du mandat, durée, expiration.

Règlements intérieurs

Les règlements intérieurs portent sur les règles générales de procédure de l'organisme, qui sont susceptibles de modification. Pour les modifier, il faut habituellement un préavis et l'approbation des deux tiers des membres. Les règlements intérieurs sont annexés aux statuts et en font partie tant qu'ils restent en vigueur. Ils traitent généralement des points suivants:

- date de l'assemblée annuelle
- présentation des candidatures et élections
- honoraires
- conduite des débats
- quorum
- avis de motion
- nomination des vérificateurs.

C'est au cours de l'assemblée annuelle que sont élus les nouveaux membres du conseil et que sont communiqués les rapports des activités de l'exercice. La date de l'assemblée annuelle est généralement fixée par règlement. La plupart du temps, le règlement précise qu'elle doit avoir lieu entre certaines dates déterminées, pour éviter qu'elle ne tombe un dimanche ou un jour férié ou ne coïncide avec un événement inattendu.

La présentation des candidatures et les élections sont régies par un règlement. S'il faut créer un comité de présentation des candidatures, le règlement doit définir clairement les modalités de nomination et de présentation. Souvent, il précise également que les candidatures présentées par des personnes étrangères au comité sont recevables. Le mode d'élection doit être clairement indiqué, ainsi que les suffrages requis.

L'heure des réunions ordinaires est souvent fixée par règlement: par exemple, 20 heures, les premier et troisième lundi du mois. Un autre règlement peut traiter des circonstances permettant la convocation de réunions extraordinaires: le principe même de la convocation des réunions extraordinaires peut être exposé dans les statuts comme étant une des prérogatives du bureau de direction.

Parfois, certains organismes ont un règlement sur le quorum; cela s'avère souvent un handicap. La plupart préfèrent s'en remettre aux membres qui manifestent assez d'intérêt pour assister aux réunions. Si le quorum est fixé par règlement, il importe qu'il ne soit pas trop élevé, pour des raisons pratiques.

Dans certains organismes, le programme des travaux des séances est aussi régi par un règlement; il peut en effet sembler judicieux, pour quelque raison, d'uniformiser l'ordre du jour de toutes les assemblées. Il faut alors veiller soigneusement à établir un ordre du jour qui soit logique. Voir à ce sujet "Effective Meetings", Notes for community leaders.

Les règlements doivent aussi indiquer clairement le montant de la cotisation, la date du versement, les amendes, etc.

Un règlement sur les avis de motion régit le préavis écrit à donner pour présenter une motion en vue d'adopter un nouveau règlement ou d'apporter une modification à un règlement existant ou aux statuts.

La nomination des vérificateurs peut faire l'objet d'un article de statuts (sous la responsabilité du comité permanent approprié) ou d'un simple règlement.

Une fois le texte des statuts et des règlements établi, il doit être accessible en tout temps.

Lorsqu'une motion d'ordre est présentée, le président doit faire lecture des sections pertinentes des statuts ou des règlements.

Les comités et leur fonctionnement

La plus grande partie du travail d'un organisme ou d'un groupe communautaire se fait par l'intermédiaire d'équipes de travail ou de comités. Certains organismes ont un grand nombre de comités (trop nombreux, parfois, si bien que certains sont inefficaces). Mais presque tous les organismes ont besoin de comités permanents pour s'occuper des principales tâches: administration, finance, adhésion, planification des programmes et publicité.

Des comités temporaires sont souvent mis sur pied pour élaborer certains projets spéciaux ou faire des études et des sondages.

Taille des comités

Si un comité se voit confier une tâche importante, il se peut que le président sente le besoin de s'entourer d'une équipe nombreuse. Mais un comité ne doit pas avoir trop de membres. Un petit comité peut se réunir fréquemment et est généralement plus actif et responsable. La solution idéale est peut-être de constituer un petit noyau permanent, qui s'adjoint des membres au fur et à mesure qu'augmentent les tâches à accomplir.

Les délibérations en petit comité sont plus efficaces que dans un groupe nombreux et permettent d'étudier les problèmes difficiles avec plus de franchise. En outre, les membres d'un comité restreint peuvent faire plus rapidement le tour d'une question. Voir "Effective Meetings", Notes for community leaders.

Les présidents de comités

Le président d'un comité important doit être rompu au travail d'équipe. Il n'est pas nécessaire qu'il soit un spécialiste de ce domaine, mais il doit avoir suffisamment d'expérience pour orienter le travail du comité, aider le groupe à recueillir l'information nécessaire et juger objectivement des faits.

Qualités des membres de comités

Les meilleurs membres sont ceux qui ont le temps de faire du bon travail et assez d'enthousiasme pour s'atteler à la tâche. On ne doit jamais inviter quelqu'un à faire partie d'un comité en lui disant qu'il n'aura pas à y consacrer beaucoup de temps ou que le travail n'est pas important. Chaque membre d'un comité doit savoir ce qu'on attend de lui et combien de temps il doit consacrer à son travail.

C'est grâce au travail en comité que l'organisme prépare ses futurs dirigeants, dont l'apprentissage est d'autant plus rapide et continue qu'ils s'acquittent de toutes leurs responsabilités.

Dans tous les comités, on trouve des gens expérimentés et des novices. Mais un comité ne doit jamais accepter des gens qui ne sont pas vraiment motivés.

Travail des comités

Un comité ne peut arriver à des résultats s'il ne sait pas exactement quel est son travail et quand il doit le terminer. Dans un grand nombre d'organismes, on prend soin de préciser par écrit aux présidents de comités la tâche précise à accomplir et le moment où ils doivent remettre leur rapport ou terminer leur étude ou leur programme. Les comités peuvent alors élaborer un plan de travail, fixer des échéances pour chaque étape et répartir les tâches au fur et à mesure, entre les membres.

Coordination du travail des comités

Si un comité s'embourbe dans des discussions ou dans des activités inconsidérées, cela vient souvent de l'inefficacité des structures de coordination. C'est généralement aux membres du bureau de direction qu'il revient de coordonner le travail des comités: en effet, ils sont souvent membres d'office des comités et assistent aux réunions aussi souvent qu'ils le peuvent. Ils peuvent aussi coordonner le travail des comités en invitant les présidents de comités à certaines réunions du bureau de direction.

Dossiers des comités

Il est très important que les comités tiennent un dossier de leurs délibérations et de leur travail. Les membres peuvent aider le secrétaire du comité à résumer les discussions du groupe. Voir à ce sujet "Effective Meetings", Notes for community leaders.

Les procès-verbaux des réunions de comités fournissent au président la matière nécessaire à la présentation de ses rapports et permettent aux membres de savoir ce qu'ils ont fait jusqu'ici et ce qui reste à faire. Il est particulièrement important, pour assurer la continuité de leur travail, que les comités permanents préparent des procès-verbaux clairs et concis.

Rapports des comités

Les rapports provisoires ou finals des présidents de comités doivent être brefs et concis: nom du comité, membres, dates et nombre des réunions, résumé du travail accompli, recommandations.

Dans sa présentation, le président peut expliquer la démarche qui a permis d'aboutir aux conclusions retenues, mais le rapport écrit ne doit contenir que les faits essentiels.

Les rapports de comités font partie des dossiers permanents de l'organisme et doivent être classés par le secrétaire. Les rapports des comités permanents sont également très importants: ils permettent d'assurer une certaine continuité, une fois le mandat des membres expiré.

Si le président d'un comité fait toujours tout par lui-même, les membres de son comité ne feront rien: ils seront réduits à la passivité par la faute de leur président. Voir "Membres et chefs de groupe", Notes à l'intention des chefs de groupe.

Formulaires divers

Presque toute entreprise utilise des formulaires, pour une plus grande efficacité. Un formulaire bien conçu permet d'avoir sous la main les renseignements nécessaires au moment voulu.

Si ses programmes sont importants, L'organisme pourra avoir besoin de divers formulaires: demande de matériel, achat, comptabilité, listes de vérification pour la planification, rapports divers, etc.

Les rubriques d'un formulaire doivent être concises et présentées selon un ordre logique. Prévoir suffisamment d'espace pour qu'il soit facile à lire et à utiliser. Les gens qui le rempliront doivent pouvoir comprendre pourquoi certains renseignements leur sont demandés. Il faut donc éviter toute question inutile.

Les formulaires doivent être révisés de temps en temps, car certaines rubriques peuvent ne plus être appropriées. Les renseignements fournis seront plus pertinents et reflèteront plus fidèlement l'évolution de l'organisme.

On trouvera ci-après quelques modèles de formulaires qui peuvent servir aux réunions d'un organisme. On trouvera dans "Membres et chefs de group", Notes à l'intention des chefs de group, un exemple d'organigramme sur le partage des responsabilités.

FORMULAIRE D'AVIS DE MOTION

(Modèle)

NOM DE L'ORGANISME

Motion.....
.....

Date..... Présentée par.....

Appuyée par.....

Adoptée ☐

Refusée ☐

Ce formulaire peut être très utile. Il permet de résumer fidèlement la proposition et d'accélérer la prise de décision.

Un certain nombre de formulaires peut être remis à chacun des membres de l'organisme. Chaque proposition doit être signée par la personne qui la présente et par celle qui l'appuie; elle peut ensuite être lue en assemblée ou confiée au président, qui en fait lecture aux membres avant de la transmettre au secrétaire pour inscription au procès-verbal. Les propositions peuvent être portées immédiatement au procès-verbal, ou numérotées par ordre de présentation et inscrites au registre des procès-verbaux par la suite.

FORMULAIRE DE CONSTITUTION D'UN COMITÉ

(Modèle)

NOM DE L'ORGANISME

Date

Nom du comité

Objectif

.....

Mandat

Fin du mandat

Nombre de membres

Liste des membres

.....

.....

Président

Ce formulaire permet au bureau de direction de confirmer par écrit la mise sur pied d'un comité et d'aviser le président de ce comité de la tâche qui lui est confiée. Il doit être rempli en deux exemplaires par le bureau. Un exemplaire est envoyé au président du comité, l'autre est gardé par le bureau, qui doit le porter à l'ordre du jour de la réunion prévue pour la date de la fin du mandat.

Liste de vérification pour l'organisation d'une réunion

Une liste de vérification semblable au modèle ci-dessous permet de ne rien oublier dans l'organisation d'une réunion. Elle aide le président de comité à passer en revue tous les détails du programme et à s'assurer auprès des divers responsables que tout est au point. La liste peut ensuite servir à la rédaction des rapports ou peut être versée au procès-verbal.

LISTE DE VÉRIFICATION

Activité du	Président
Cocher après exécution	<input type="checkbox"/> But de l'activité
<input type="checkbox"/> Date fixée	<input type="checkbox"/> Thème
<input type="checkbox"/> Endroit prévu	<input type="checkbox"/> Ordre du jour
<input type="checkbox"/> Heure: Ouverture.....	<input type="checkbox"/> Publicité: avant
Clôture.....	après

ARRANGEMENTS SPÉCIAUX

Conférencier	<input type="checkbox"/> Film
<input type="checkbox"/> Invitation	<input type="checkbox"/> Réservation.....
<input type="checkbox"/> Sujet de la conférence	<input type="checkbox"/> Projecteur et écran
<input type="checkbox"/> Déplacement et hébergement	<input type="checkbox"/> Technicien
<input type="checkbox"/> Durée de la conférence	<input type="checkbox"/> Salle
<input type="checkbox"/> Réception	<input type="checkbox"/> Eclairage.....
<input type="checkbox"/> Présentation.....	<input type="checkbox"/> Présentation.....
<input type="checkbox"/> Remerciements.....	<input type="checkbox"/> Débat

☐ Lettre de remerciements ☐ Durée du film

☐ Autre programme (partie récréative,
exposition, etc.)

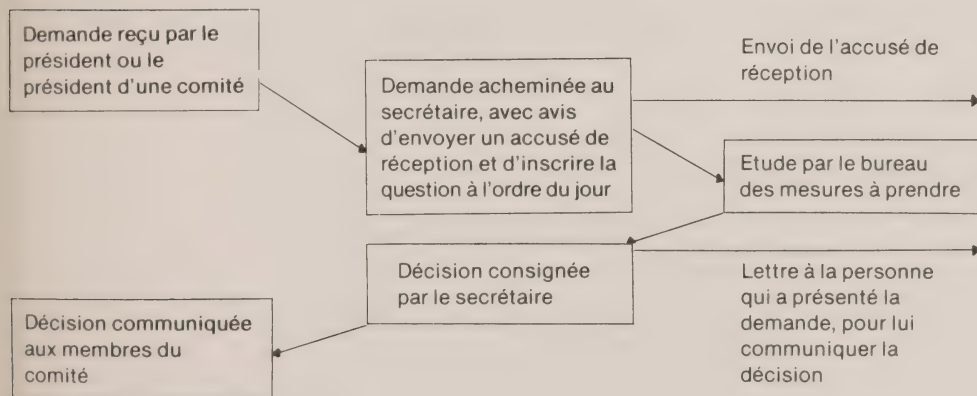
Préciser.....

Indiquer au verso les détails du programme et l'horaire approximatif.

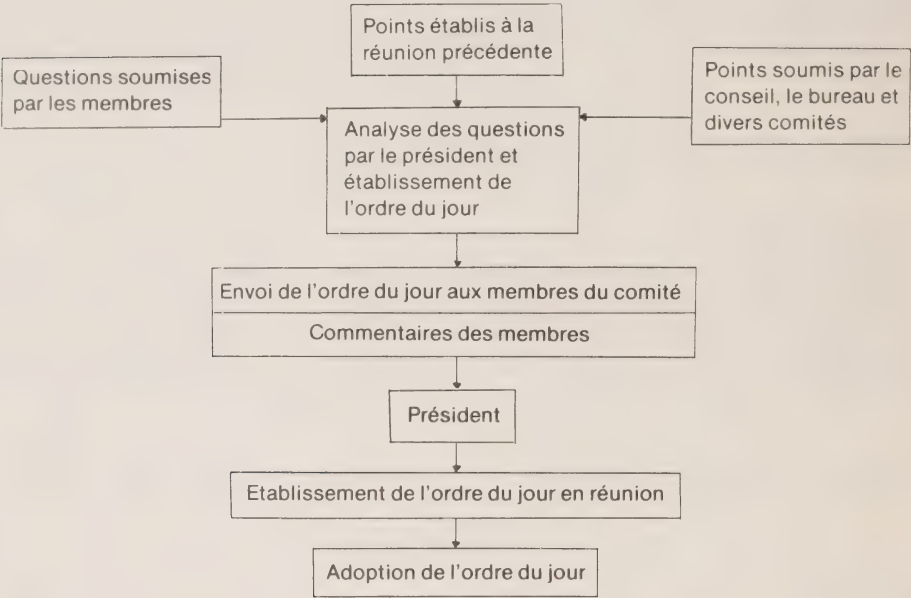
Organigramme

L'organigramme présenté dans la brochure "Organismes communautaires". Notes à l'intention des chefs de groupe, représente les différentes liaisons entre des groupes ou des services. Des graphiques analogues peuvent également servir à illustrer une procédure à suivre, analyser les affaires courantes ou illustrer les relations qui existent entre plusieurs personnes ou plusieurs groupes.

ORGANIGRAMME ILLUSTRANT LE CHEMINEMENT D'UNE DEMANDE



ORGANIGRAMME ILLUSTRANT LA PREPARATION D'UN ORDRE DU JOUR



Bibliographie

- ADULT EDUCATION ASSOCIATION (U.S.A.). Effective Public Relations, Chicago, 1957
- BECKHARD, RICHARD. Organization Development: Strategies and Models, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969
- BERNE, ERIC. The Structure and Dynamics of Organizations and Groups, New York, Grove Press, 1966
- BURKE, W. Conference Planning, Washington, NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1970
- FIEDLER, FRED E. A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGraw-Hill, 1967
- FRANK, L. K. How To Be A Modern Leader, New York, Association Press, 1954
- FULMER, ROBERT M. Managing Associations for the 1980's, Washington, Foundation of the American Society of Association Executives, 1972
- GORDON, T. Group Centered Leadership, Boston, Houghton Mifflin, 1955
- HOULE, C. O. The Effective Board, New York, Association Press, 1960
- NATIONAL PUBLIC RELATIONS COUNCIL OF HEALTH AND WELFARE SERVICES. Dynamic Public Relations, New York, 1967
- ROODMAN, HERMAN S. Management by Communication, Toronto, Methuen, 1973
- SORENSEN, R. How To Be A Board Member, New York, Association Press, 1953



Ontario

Ministère des
Affaires culturelles
et des Loisirs

Division des
sports et du
conditionnement physique

Hon. Robert Welch
Ministre
Robert D. Johnston
Sous-Ministre

77-3406 10/77 3M